

## Visão dos Gestores na Perspectiva do *Balanced Scorecard* e Eneagrama

*Managers View from the Perspective of the Balanced Scorecard and Enneagram*

*Visión de los Directivos desde la Perspectiva del Balanced Scorecard y el Eneagrama*

**Franciele Rodrigues Voltarelli**

Doutoranda em Ciências Contábeis (UnB)  
Universidade Federal da Integração Latino  
Americana (UNILA)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)  
francielle.rodrigues.nasc@gmail.com  
[orcid.org/0000-0001-9038-9037](https://orcid.org/0000-0001-9038-9037)

**Jéssica Karine de Oliveira Gomes**

Mestre em Contabilidade (UNIOESTE)  
Faculdade de Ensino Superior de Marechal Cândido  
Rondon (ISEPE)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
(UNIOESTE)  
Jkarine93@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000/0002-6417-0434>

**Ketlyn da Silva Pasquali**

Mestre em Contabilidade (Unioeste)  
Centro Universitário Univel  
kety.pasquali@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5327-2179>

**Delci Grapegia Dal Vesco**

Pós-Doutora em Contabilidade (UFPR)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)  
delcigrape@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-0818-3142>

### RESUMO

**Objetivo:** este estudo buscou compreender as contribuições do eneagrama para execução da perspectiva aprendizado e crescimento do sistema *Balanced Scorecard* (BSC) – sendo essa a quarta perspectiva do BSC.

**Método:** elaborou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, por meio do método de estudo de caso coletivo, tendo sua aplicação realizada por meio de entrevistas com três gestores que realizaram o curso do eneagrama.

**Principais Resultados:** a partir das respostas obtidas, constatou-se que a subcategoria processo de informação, da categoria de capacidade dos sistemas de informações e as subcategorias responsabilidade, autonomia e aprendizado da categoria motivação, *empowerment*, e alinhamento, possuem uma interação indireta com o eneagrama. Após identificação da posição dos gestores quanto às categorias abordadas, mesmo determinadas subcategorias apresentarem interação indireta, o consenso na maioria dos achados proporciona evidenciar uma interação positiva do eneagrama na quarta perspectiva do BSC.

**Contribuições e Relevância:** esta pesquisa contribui como um suporte para as organizações, no sentido de avaliarem os resultados encontrados e tentarem assim,

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

introduzir a ferramenta do eneagrama como forma de suprir falhas e deficiências que possa haver.

**Palavras-chave:** Aprendizagem e crescimento. Gestão de pessoas. *Balanced Scorecard*. Eneagrama.

## **ABSTRACT**

**Objective:** *this study sought to understand the contributions of the enneagram in the execution of the learning and growth perspective of the Balanced Scorecard (BSC) system – this being the fourth perspective of the BSC.*

**Method:** *to this end, an exploratory, qualitative research was carried out using the collective case study method, having its application done through the interview of three managers who had taken the enneagram course.*

**Main results::** *from the answers obtained, it was found out that the information process subcategory, in the information systems capacity category and the responsibility, autonomy and learning subcategories of the motivation, empowerment, and alignment category, have an indirect interaction with the enneagram. After identifying the position of managers regarding the categories addressed, even if certain subcategories have indirect interaction, the consensus in most of the findings provides evidence of a positive interaction of the enneagram in the fourth perspective of the BSC.*

**Contributions and Relevance:** *this research contributes as a support for the associations, in the sense of evaluating the results found and thus trying to introduce the enneagram tool as a way to make up for failures and deficiencies that may exist.*

**Keywords:** *Learning and growth. People management. Balanced Scorecard. Enneagram.*

## **RESUMEN**

**Objetivo:** *este estudio buscó comprender las contribuciones del eneagrama para la ejecución de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del sistema Balanced Scorecard (BSC), siendo esta la cuarta perspectiva del BSC.*

**Método:** *se realizó una investigación exploratoria, cualitativa a través del método de estudio de caso colectivo, y su aplicación se realizó mediante entrevistas a tres directivos que realizaron el curso de eneagrama.*

**Principales Resultados:** *a partir de las respuestas obtenidas, se constató que la subcategoría proceso de información, de la categoría de capacidad de los sistemas de información y las subcategorías de responsabilidad, autonomía y aprendizaje de la categoría motivación, empoderamiento y alineación, tienen una interacción indirecta con el eneagrama. Después de identificar la posición de los gerentes al respecto de las categorías abordadas, incluso si ciertas subcategorías presentan interacción indirecta, el consenso en la mayoría de los hallazgos proporciona evidencias de una interacción positiva del eneagrama en la cuarta perspectiva del BSC.*

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

**Contribuciones y Relevancia:** *esta investigación contribuye como apoyo a las organizaciones, en el sentido de evaluar los resultados encontrados y así intentar introducir la herramienta del eneagrama como una forma de suplir las fallas y deficiencias que puedan existir.*

**Palabras clave:** *Aprendizaje y crecimiento. Gestión de personas. Balanced Scorecard. Eneagrama.*

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade por informações acerca das transações internas às organizações teve início com o advento da Revolução Industrial (Leite, Cherobim, Silva & Bufrem 2008), a qual significou um processo de transição, passando a exigir a implementação de recursos de planejamento e gerenciamento, a fim de alcançar a máxima eficiência e eficácia.

Essas técnicas e mecanismos de auxílio às empresas são requisitadas seja na área contábil, na administrativa, na econômica e até mesmo na psicológica, ou seja, o que os gestores procuram são formas de encontrar indicadores apropriados e que permitam um acompanhamento quanto aos seus objetivos estratégicos. Dessa forma, é necessário que os sistemas de gerenciamento da organização e de seus processos operacionais estejam apoiados em indicadores que permitam um acompanhamento e reflitam a performance quanto à consecução dos objetivos estratégicos (Martins, 2006).

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão baseado em um conjunto de indicadores de desempenho que proporcionam aos gestores uma visão rápida e abrangente de toda a empresa, contemplando indicadores, que viabilizem a visualização do resultado das ações passadas, e os indicadores operacionais, ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e o aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1997). Ainda, os processos e as pessoas ganharam maior importância nas empresas da era da informação, pois é possível se adquirir no mercado todo tipo de máquinas e equipamentos que em nada ficam devendo ao que existe nas mais avançadas empresas globalizadas (Fonseca & Lisondo, 2004).

Nessa metodologia do BSC desenvolvida no início dos anos 90, a área de Recursos Humanos ocupa um lugar relevante numa das quatro perspectivas que constituem a essência desse recurso, a aprendizagem e crescimento, que é a última a ser implementada e a que apresenta maior grau de dificuldade em ser mensurada e avaliada (Kaplan & Norton, 1997).

Identificar os padrões de comportamentos dos profissionais é essencial em uma organização, pois agiliza o processo de integração visando a manutenção, evitando dessa forma uma alta rotatividade de profissionais, que pode ter como causa, escolhas más sucedidas no momento de seleção, ou até mesmo, por não ser aproveitado de uma forma plena as competências dos profissionais (Damião, 2011). Daí a importância de recursos psicológicos atrelados à organização com a finalidade de evidenciar tipos diferentes de perfis e personalidades, no intuito, de aproveitar as qualidades de cada profissional.

Destaca-se, então, o eneagrama, sendo considerado um instrumento psicológico, teórico e prático, que auxiliaria no conhecimento dos diferentes tipos de personalidade e na identificação de qual é o tipo da personalidade do indivíduo, oferecendo uma proposta de crescimento pessoal (Benelli, 2009). Ainda, eneagrama é um método de avaliar fatores comportamentais, competências pessoais e profissionais que favorecem e ampliam a possibilidade de desenvolver o Raciocínio Sistêmico (Senge, 1998), visto que, é por meio do autoconhecimento que é possível atingir o domínio pessoal e a compreensão do outro. O objetivo de tal método, é a descoberta de si mesmo, verificando nossas competências e habilidades desenvolvidas (pontos fortes) e as que permanecem ocultas (pontos fracos) à espera de serem desenvolvidas (Damião, 2011).

A conquista de uma visão compartilhada somente é possível com a aceitação da diversidade, entendendo que opiniões divergentes não precisam gerar conflitos, mas sim acrescentar na compreensão (Senge, 1998). Esses fatores proporcionam uma aprendizagem organizacional em grupo, que proporciona nas pessoas envolvidas uma melhora substancial para a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional (Senge, 1998).

Encontram-se pesquisas com diferentes focos e que se utilizaram do método eneagrama. Na pesquisa de Marcucci (2008), houve o interesse em avaliar como as doenças decorrentes do trabalho, podem ser relacionadas à personalidade das pessoas, personalidades essas, que foram identificadas através do eneagrama. Já Damião (2011) buscou identificar a utilização do eneagrama como método para avaliar atributos pessoais, como: competências, habilidades e atitudes. E ainda, pode-se apresentar a pesquisa de Tartari (2011), que identificou as personalidades das pessoas formadoras de comunidades de prática virtual a partir do eneagrama.

Dessa maneira, esse trabalho se diferencia dos demais trabalhos apresentados, pois parte da premissa que a utilização do sistema de gestão BSC na área de Recursos Humanos das empresas proporciona maior potencial para o desenvolvimento dos seus processos internos, bem como possibilidade de implementação de programas específicos que visam atender as necessidades e contribuir para a melhoria das pessoas no seu desempenho, bem como desempenho das pessoas e a consecução das estratégias organizacionais.

De acordo com Rocha (2015), as diferenças no ambiente de trabalho são resultadas de diferentes aspectos psicossociais do trabalho, tais como demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira e estrutura organizacional. Assim, o eneagrama, por sua vez, pode ser aplicado pelas empresas para promover programas de desenvolvimento humano em áreas diversificadas, tais como otimização do trabalho em equipe, liderança e motivação, administração de conflitos e mudanças, negociação estratégica, qualidade de vida e produtividade.

Diante deste contexto, considerando estas duas ferramentas úteis na gestão de pessoas e, além disso, que o eneagrama aplicado na organização possui como finalidade a compreensão de diferenças, o autoconhecimento, a autoestima, o gerenciamento e a

motivação intrínseca (Cursino, 2011), tem-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o eneagrama contribui para a execução da perspectiva aprendizado e crescimento do sistema BSC?**

Nesse sentido, o objetivo geral do estudo consiste em compreender as contribuições do eneagrama para execução da perspectiva aprendizado e crescimento do sistema BSC. Desta forma para o alcance do objetivo, será realizada a identificação, por meio da literatura das similaridades das técnicas utilizadas pelo eneagrama voltadas ao perfil dos indivíduos e das técnicas que podem ser aplicadas na quarta perspectiva, aprendizado e crescimento, do sistema BSC; a análise das ações desenvolvidas com base no eneagrama, pelos gestores que o executaram; e a análise da possibilidade de desenvolver estas mesmas ações utilizando-se das técnicas de aplicação da quarta perspectiva do sistema BSC. Assim, a pesquisa contribuirá para se compreender a forma como as diferentes personalidades na organização operam, visando detectar as competências, voltando-se para a inovação e motivação de cada colaborador da organização.

Esse estudo está estruturado em cinco capítulos. Após essa introdução, remete-se à segunda seção, o referencial teórico, no qual serão retratadas as dimensões objetos do estudo. Na sequência, explora-se a metodologia, delineando os procedimentos empregados para execução da pesquisa. A quarta seção aborda os resultados e suas análises e, por fim, a quinta seção destina-se às considerações finais.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção foi apresentada a base literária a respeito do assunto abordado na pesquisa, sendo que, primeiramente, evidenciou-se autoria relacionada ao eneagrama e, na sequência, autores seminais do *Balanced Scorecard*, bem como acerca de sua quarta perspectiva referente à gestão de pessoas.

### 2.1 Eneagrama

A palavra eneagrama tem origem grega e é formada por dois elementos: *ennas* que significa nove, e *grammos* que significa pontos (Fadiman & Frager, 2005). Inicialmente dirigida ao desenvolvimento espiritual, essa tipologia apresenta um modelo de funcionamento da personalidade humana a partir de um conhecimento oriental milenar (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007).

O Eneagrama foi trazido ao ocidente por meio de George Ivanovitch Gurdjieff (1877-1949), revolucionário filósofo, mestre de grande magnetismo de origem armênia e pensador russo. O símbolo do eneagrama originou-se de uma ordem mística de sábios que, descobriram o segredo cósmico da autor-renovação perpétua e o transmitiram através de muitas gerações (Fracari & Sacomano 2002). Gurdjieff, foi responsável por formar e difundir grupos pela Europa; já na América do Sul sua introdução procedeu-se

por meio de Oscar Ichazo, que em 1960 iniciou sua experiência como professor, dando aula sobre eneagrama (Rohr & Ebert, 1994; Macêdo et al., 2007; Castro, 2016).

Diversos estudos sobre eneagrama passaram então a ser realizados, de modo que aplicações bem-sucedidas vêm sendo desenvolvidas em psicologia, administração e outros campos do conhecimento (Castro, 2016). Essa articulação com diferentes áreas, como a Neurociência, a Educação, a Psicologia e a Administração, viabiliza novas concepções sobre as relações intrapessoal e interpessoal no mundo corporativo e alerta quanto à necessidade de se desenvolverem novas pesquisas (Senge, 1999; Damiano, 2008).

Dessa forma, conceitua-se eneagrama como sendo uma ferramenta de compreensão da personalidade humana, sendo vista como vital entre a psique e o espírito (Kale & Shrivastava, 2014). Ademais, na tipologia do eneagrama, existem nove tipos básicos de caráter, sendo que os indivíduos são mantidos em uma das nove categorias de tipos, cada uma das quais representa uma maneira preferida ou habitual de lidar com o mundo (Naranjo, 1997; Riso & Hudson, 1999), conforme apresentado em Figura 1.

**Figura 1**  
Eneagrama



Fonte: adaptado de Prudente (2006).

De acordo com a ilustração, cada tipo (ponta) é atribuído a um número e os tipos são organizados em um eneágono que ilustra a dinâmica do sistema. Corroboram Sutton, Allinson e Williams (2013) afirmando que uma das características potencialmente promissoras desta tipologia é que ela capta algumas das mudanças de características pessoais quando os indivíduos estão sob estresse e, ainda, cada tipo está conectado a outro por uma seta. Sob condições de estresse, uma pessoa assume algumas das características mais negativas do tipo conectado.

Assim as nove pontas do eneágono possuem peculiaridades específicas e corresponde a um tipo de personalidade, conforme demonstra-se na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Tipos de Personalidade e suas Características*

Personalidades	Características
Perfeccionista	As pessoas são centradas na ação, têm um senso prático exigente, que dá prioridade às tarefas a serem realizadas. O <b>vício emocional é a Raiva</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude esforçada e autoimagem virtuosa. Tal afastamento de si revela pessoas duras e intransigentes, acreditando que o esforço as faz merecedoras. Características positivas: Determinados, Práticos, Responsáveis. Características negativas: Hostis, Irritados, Teimosos.
Prestativo	As pessoas são centradas na emoção, têm uma percepção aguda dos outros, tornando-se conquistadoras, que sabem como conseguir o que querem das pessoas. O <b>vício emocional é o Orgulho</b> , que, por ser inconsciente, é justificado com a atitude solícita e a autoimagem bem-intencionada. Tal afastamento de si revela pessoas centradas nos outros, que se tornam agressivas quando não atendidas. Características positivas: Carismáticos, Dispostos, Envolventes. Características negativas: Apegados, Incriminadores, Prepotentes.
Bem-Sucedido	As pessoas são centradas na ação ou no planejamento, visando reconhecimento. Têm uma visão mercantilista, que os guia na sua perseguição pelo sucesso. O <b>vício emocional é a Vaidade</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude progressista e autoimagem eficiente. Tal afastamento de si revela pessoas frias, que disfarçam sua frieza com uma imagem humanista. Características positivas: Flexíveis, Focados, Motivadores. Características negativas: Baixa autoestima, Frenéticos, Manipuladores.
Romântico	As pessoas são centradas na emoção, são sensíveis ao ambiente e emocionalmente instáveis. O <b>vício emocional é a Inveja</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude insatisfeita e autoimagem de singularidade. Tal afastamento de si revela pessoas centradas no que falta, sendo mordazes ou, ainda, queixosos. Mas a característica comum é a insatisfação. Características positivas: Criativos, Detalhistas, Sensíveis. Características negativas: Críticos mordazes, Deprimidos, Trágicos.
Observador	As pessoas são centradas na mente, têm uma curiosidade pelo entendimento, tornando-se planejadores extremamente racionais. O <b>vício emocional é a Avaréza</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude pouco expressiva e autoimagem lógica e prudente. Tal afastamento de si revela pessoas frias e calculistas, que creem na mente como meio de conseguir as coisas, substituindo emoções por pensamentos. Características positivas: Analíticos, Especialistas, Ponderados. Características negativas: Calculistas, Distantes, Frios.
Questionador	As são centradas na ação ou na emoção, visando ao controle. São atentas e desconfiadas, embora não necessariamente expressem isso. Preferem se preparar a atirar-se de improviso. O <b>vício emocional é o Medo</b> , que, por ser inconsciente, é justificado com a autoimagem de precavido e realista. Tal afastamento de si revela pessoas ansiosas, que sempre têm um pé atrás, que preferem o conhecido e querem se preparar para o desconhecido. Características positivas: Consequentes, Gregários, Leais. Características negativas: Apegados, Moralistas, Rígidos.
Sonhador	As pessoas são centradas na mente; têm uma agilidade mental para lidar com várias coisas ao mesmo tempo, dando prioridade ao prazer. O <b>vício emocional é a Gula</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude entusiasta e autoimagem de hábil improvisador. Tal afastamento de si revela pessoas superficiais, que se sobrecarregam com atividades como meio de fugir das dificuldades emocionais. Características positivas: Bem-Humorados, Improvisadores, Otimistas. Características negativas: Alienados, Fantasiosos, Utópicos.
Confrontador	As pessoas são centradas na ação, têm uma facilidade em mandar e liderar, dando prioridade à realização. O <b>vício emocional é a Luxúria</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude dominadora e autoimagem realizadora. Tal afastamento de

	si revela pessoas insensíveis, apegadas à força e ao poder. Características positivas: Assertivos, Objetivos, Realizadores. Características negativas: Agressivos, Intolerantes, Vingativos.
Preservacionista	As pessoas são centradas na emoção ou na mente, têm uma atitude mediadora, dando prioridade ao bem comum. <b>O vício emocional é a Indolência</b> , que, por ser inconsciente, é justificada com a atitude tranquila e autoimagem conciliadora. Tal afastamento de si revela pessoas apáticas, que desenvolveram um estado de anestesia para não sofrerem atritos com a realidade. Características positivas: Calmos, Flexíveis, Mediadores. Características negativas: Apáticos, inseguros, pouco senso de direção.

Fonte: adaptado de Marcucci (2008) e Instituto Eneagrama (2017).

Por conseguinte, o eneagrama não é apenas uma relação de estilos de personalidade, mas também um conjunto de estruturas organizadas e relacionadas entre si, com tendências e contrastes mais complexos, tendo em vista sua abordagem em áreas diversificadas. Dessa maneira, os pesquisadores atrelam o eneagrama como uma ferramenta benéfica ao treinamento de gerenciamento, afinal, é por meio da visão de sua personalidade e do impacto de seus comportamentos sobre os outros que os gerentes podem identificar as mudanças que possam ser necessárias para melhorar sua eficácia (Sutton, Allinson, & Williams, 2013).

Embora algumas organizações não consigam reconhecer o papel crítico que o desenvolvimento pessoal desempenha no desenvolvimento organizacional (Atkinson, 1999), o interesse nesta área aumentou, tendo em vista que o treinamento para melhorar a eficiência dos gerentes geralmente se concentra no gerente como pessoa, sendo o desenvolvimento pessoal um ponto focal essencial (Andersson, 2012).

Nesse sentido, por trazer bons resultados ao mundo dos negócios, o eneagrama passou a ser utilizado por inúmeras empresas como, por exemplo, 3M, IBM, Sony, Boeing, Disney, Du Pont, Procter & Gamble, Federal Reserve Bank Motorola, Serviços Postais, entre outros (Tartari, 2015).

Assim, a ferramenta constitui um valioso instrumento para as empresas melhorarem seu clima organizacional, relacionamento com os clientes e formar e gerir equipes mais eficientes, potencializando as qualidades de cada profissional, dado que o sucesso das empresas está relacionado ao êxito dos seus relacionamentos internos e externos (Instituto Eneagrama, 2017).

Ainda, dentro de uma única organização convivem muitas pessoas, cada uma com características próprias e com uma personalidade. Essas pessoas relacionam-se entre si e com outras organizações, de maneira que compreender as diversas personalidades existentes proporciona um melhor convívio e a percepção daquilo que motiva e desmotiva cada tipo (Tartari, 2015).

## 2.2 *Balanced Scorecard*

Na década de 1990, Kaplan e Norton realizaram um estudo utilizando várias empresas americanas como amostra, que tinha objetivo de demonstrar que os sistemas tradicionais de informação para a gestão, que normalmente eram direcionadas apenas

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

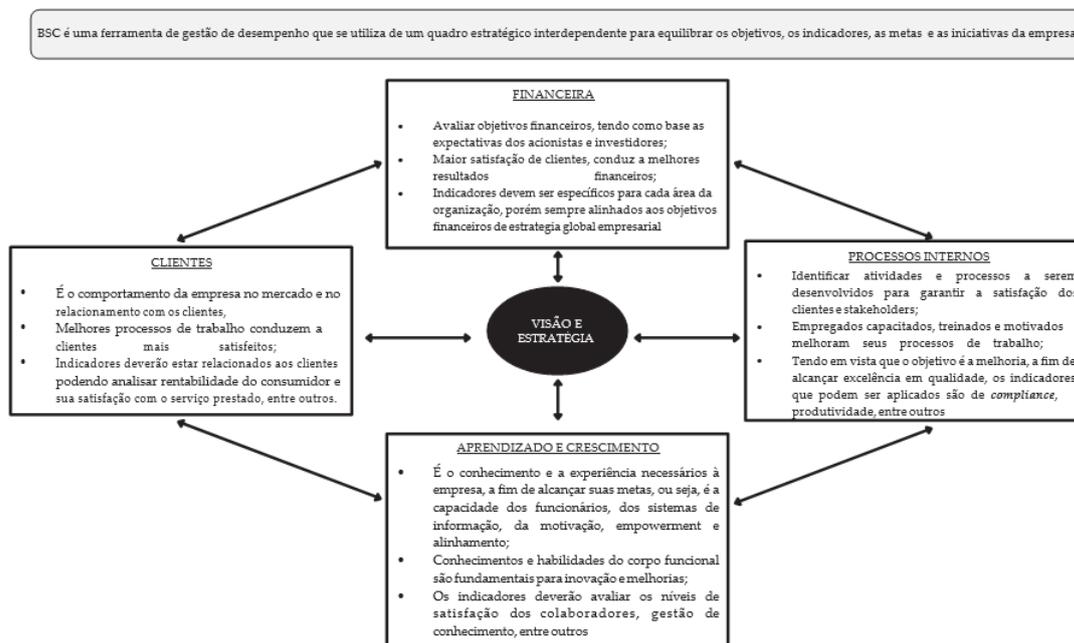
para aspectos financeiros, em verdade estavam reduzindo a capacidade das empresas de criarem um valor econômico futuro. Concluíram que além destes sistemas tradicionais se limitarem ao aspecto financeiro, não contemplam a estratégia da organização permanecendo os planos estratégicos inalterados nas ações diárias das empresas e consideram apenas os resultados de curto prazo, com isso surgiu-se o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2001).

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que busca à integração e o balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, tanto os financeiros e administrativos quanto os processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores de qualidade) para funções e níveis relevantes dentro da organização. O modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas consistem no equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento) (Kaplan & Norton, 1997).

De acordo com Ribeiro (2005), o *Balanced Scorecard* pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que possibilitem avaliar a consecução dos objetivos estratégicos, assim como as causas que provocam os desvios. Prado (2002) define o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de apoio que possibilita acompanhar e monitorar a evolução das decisões da empresa, centradas em indicadores chave e que permite que cada pessoa na organização entenda melhor cada aspecto ligado à estratégia.

O modelo do *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas que formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando, sendo a financeira, que avalia a lucratividade da estratégia; a de clientes, a qual identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento; a de processos internos, devendo ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos; e, por fim a de aprendizado e crescimento, que oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas (Kaplan & Norton, 1997), estas perspectivas podem ser observadas e compreendidas na Figura 2.

Figura 2  
As Quatro Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Os novos sistemas de gestão devem incluir uma dimensão humana e organizacional. O BSC por sua vez, por meio de uma das suas perspectivas, a da aprendizagem e crescimento, traz esta abordagem que promove o desenvolvimento das pessoas incentivando a criação de competências e a promoção de excelência nos processos internos, permitindo atender melhor às necessidades dos clientes, com intuito de agregar valor e sucesso financeiro (Ribeiro, 2005).

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento oferece a base para a empresa conseguir os objetivos das outras perspectivas. Esta perspectiva possui o foco no futuro, investindo em áreas não tradicionais, como novos equipamentos e P&D, pois devido a competitividade as organizações também tendem a investir em infraestrutura, pessoal e processos se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro de longo prazo. Para atingir tais objetivos, o *Balanced Scorecard* foca em três pontos principais nessa quarta perspectiva (Kaplan & Norton, 1997), conforme Tabela 2.

**Tabela 2**

*Indicadores de qualidade da perspectiva de Aprendizado e Crescimento*

<b>Categorias</b>	<b>Indicadores</b>
Capacidade dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfação;</li> <li>✓ Retenção;</li> <li>✓ Produtividade;</li> <li>✓ Lucratividade.</li> </ul>
Capacidade dos sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Índice de cobertura de informação;</li> <li>✓ Percentual de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real;</li> <li>✓ Percentual de funcionários com informações online.</li> </ul>
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de sugestões por usuários;</li> <li>✓ Número de sugestões implementadas;</li> <li>✓ Índice de alinhamento das metas pessoais e com o BSC.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A Gestão de Recursos Humanos possui espaço na perspectiva da aprendizagem e do crescimento, para atuar de forma estratégica e contribuir efetivamente com o desenvolvimento da organização. É assim destacada a importância de as empresas terem uma nova visão em relação ao fator humano, pois este será essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas (Kiyari, 2001).

Nestas perspectivas devem existir algumas preocupações, são elas: i) adequar as capacidades e as competências dos funcionários à satisfação dos objetivos estratégicos; ii) propiciar um ambiente de trabalho que possibilite a excelência e as relações estáveis de trabalho; iii) aproveitar o potencial de cada membro da organização e dar-lhes uma oportunidade para um maior envolvimento; iv) conseguir que todas as pessoas da organização se envolvam, estimulando a melhoria da qualidade; v) envolver todas as pessoas da organização em planos de desenvolvimento profissional (Ribeiro, 2005)

O *Balanced Scorecard* apresenta vantagens para as empresas, em especial na gestão de pessoas, nos seguintes aspectos: i) conhecer e acompanhar a implementação da estratégia; ii) informar toda a empresa sobre a sua estratégia; iii) alinhar as metas pessoais de cada empregado e de todos os setores da empresa com a estratégia desta; iv) integrar os objetivos estratégicos com as metas a longo prazo e orçamentos anuais; v) absorver e alinhar iniciativas estratégicas; vi) efetuar correções estratégicas periódicas e sistemáticas internas; vii) promover o “feedback” para aperfeiçoar a estratégia e consequentemente os resultados da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Na sequência foram descritas as proposições que este estudo pretende verificar.

### **2.3 Proposições da Pesquisa**

A primeira proposição teórica está relacionada à capacidade dos funcionários. Os padrões, que determinam como os processos internos e as respostas aos clientes deveriam ser realizados, precisam ser feitos com base na melhoria contínua, exigindo reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais (Kaplan & Norton, 1997).

Dessa forma, os tipos de personalidade humana influenciam diretamente na capacidade dos funcionários dentro de uma organização. Compreender estas personalidades e suas influências no âmbito organizacional proporciona uma melhoria no relacionamento com os funcionários contribuindo para a satisfação e produtividade dos funcionários, bem como para adequação de suas competências, conhecimentos e habilidades voltados aos objetivos estratégicos. Nesse sentido, formula-se a proposição 1:

**P1:** O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do **BSC em relação à capacidade dos funcionários**, contribuindo para as competências, conhecimentos, habilidades e satisfação dos colaboradores.

Para que os funcionários desempenhem com eficiência seu trabalho, eles precisam de informações consistentes sobre os clientes, processos internos e as consequências financeiras de suas decisões (Kaplan & Norton, 2004). O conhecimento e aplicação das personalidades envolvidas na ferramenta eneagrama permite que o gestor estabeleça uma melhor comunicação com os seus colaboradores, possibilitando repassar informações, orientações e *feedback* das atividades em tempo real, fatores que remetem à segunda proposição teórica relacionada à capacidade dos sistemas de informação:

**P2:** O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do **BSC em relação à capacidade dos sistemas de informação**, permitindo que o gestor proporcione maiores informações para seus colaboradores e estimule a comunicação interpessoal.

A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos seus recursos humanos, sendo as organizações com condições de serem melhores aquelas que possuem melhor capacidade de aprender (Feijó, 2007). Para Kaplan e Norton (1997), uma excelente maneira de mensurar a motivação dos funcionários é o número de suas sugestões, o número de sugestões implementadas e a qualidade delas. Assim, a ferramenta eneagrama tende a contribuir para a mensuração das sugestões recebidas, para avaliar sua implantação, bem como alinhar rotinas e proporcionar melhorias aos funcionários na realização de suas atividades, surgindo então a terceira proposição relacionada à motivação, *empowerment* e alinhamento.

**P3:** O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do **BSC em relação à motivação, empowerment e alinhamento**, proporcionando motivação, autonomia, aprendizado e responsabilidades aos funcionários.

Embora algumas organizações não consigam reconhecer o papel crítico que o desenvolvimento pessoal desempenha no desenvolvimento organizacional (Atkinson,

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

1999), o interesse nesta área aumentou, tendo em vista que o treinamento para melhorar a eficiência dos gerentes geralmente se concentra no gerente como pessoa, sendo o desenvolvimento pessoal um ponto focal essencial (Andersson, 2012). Dessa maneira, elenca-se a quarta proposição relacionada ao desenvolvimento pessoal, organizacional e treinamento.

**P4:** O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC **em relação ao desenvolvimento pessoal e treinamento dos funcionários**, considerando que sua utilização possibilita os gestores visualizar capacitações e treinamentos voltados a cada perfil de funcionário, capacitando assim cada indivíduo da instituição, o que contribuirá para seu desenvolvimento pessoal e contribuição para o desenvolvimento organizacional.

A personalidade influencia a tarefa e o compromisso interpessoal, bem como o desempenho do grupo em última instância. A personalidade não só influenciará o engajamento em interações sociais, mas também traços de personalidade gerais padrões de interpretação para a interações sociais nas relações existentes (Virga, Curseu, Maricutoiu, Sava, Macsinga, & Magurean, 2014).

Sendo assim, a técnica do eneagrama descobre qual é o tipo de personalidade ou ego. Quanto maior é o ego, menor é a capacidade de assumir e aceitar o que não se possui, e assim, o nível de sofrimento individual aumenta. O eneagrama expõe nove formas de pensar, sentir e agir, intimamente ligadas com estilos de desenvolvimento pessoal, detalhando a causa e o efeito que são produzidos pelas reações, fruto da personalidade carregada desde criança.

Posteriormente, foram abordados os procedimentos metodológicos aplicados na execução dessa pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Para se alcançar o objetivo proposto neste trabalho, neste capítulo é apresentado a metodologia da pesquisa quanto aos objetivos, procedimentos e à abordagem do problema; também foram delineadas as categorias de análise e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa utilizou-se do método de estudo de casos coletivo, tendo sua aplicação realizada com gestores de organizações que realizaram o curso do eneagrama no município de Cascavel, Paraná. Segundo Stake (1995), os estudos de casos coletivos são aqueles em que alguns casos são estudados para poder investigar um único fenômeno.

A fim de justificar a escolha dos casos a serem analisados, observou-se as orientações de Stake (1995), cujo apresenta que o critério mais importante consiste em maximizar o que se pode aprender por meio deles, permitindo uma melhor e maior compreensão, ou mesmo melhor teorização, de um conjunto ainda maior de casos.

Quanto a abordagem do problema trata-se de uma pesquisa com enfoque qualitativo, e quanto aos objetivos de caráter descritivo-explicativo. Pesquisas de cunho qualitativo não são empregadas a fim de se encontrar regularidades, mas sim, almeja-se que por meio delas haja uma compreensão de determinado comportamento ou realidade, sendo possível tal identificação se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões que consideram importantes (Montenegro, 2009).

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como exploratória. Para Sampieri, Collado e Lucio. (2006) a pesquisa exploratória é realizada quando o objetivo da pesquisa consiste em examinar um tema ainda pouco estudado, criando dessa forma, tendências, identificando áreas, ambientes, contextos e situações de estudo.

Na etapa de coleta de dados, realizaram-se entrevistas com os gestores que possuem a experiência de ter participado de um curso sobre eneagrama em 2016. Como instrumento para a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro elaborado de acordo com a revisão teórica deste estudo. A validação do roteiro de entrevista aconteceu por meio de uma especialista da área, visto que esta avaliação contribui para a evidência de três elementos essenciais que devem estar presentes como: fidedignidade, validade e operatividade (Lakatos & Marconi, 1996).

Dessa forma, os entrevistados desta pesquisa foram três gestores que realizaram o curso do eneagrama do município de Cascavel – PR e aplicaram o conhecimento no curso em sua gestão organizacional e que manifestaram disponibilidade em participar da entrevista quando feito o convite. Os gestores iniciaram a realização do curso em busca de uma automelhoria, mas verificaram o quanto o eneagrama poderia ser aplicado nas tarefas diárias organizacionais, de modo que levaram o conhecimento do curso para aplicabilidade aos setores que administravam nas empresas em que atuavam. As entrevistas, foram gravadas e posteriormente transcritas, com o objetivo de viabilizar o processo de análise e interpretação de dados, sendo que cada entrevista teve a durabilidade de uma hora a uma hora e quarenta minutos, aproximadamente. Seguindo-se para análise dos dados, no qual as pesquisadoras destacaram aspectos relevantes, articulando-os ao arcabouço teórico utilizado para investigação.

Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise do conteúdo, conforme Bardin (2006), para averiguação de traços do eneagrama que facilitariam a aplicação da quarta perspectiva do sistema BSC nas organizações. Visando a organização e aprofundamento do processo de análise, fez-se uso do *software* Atlas.ti 6.0.

Nesse sentido, apresentam-se as categorias de análise estabelecidas, conforme Tabela 3.

**Tabela 3**  
*Categorias de Análise*

Teoria	Categoria	Subcategorias de Análise Operacional	Proposições	Autores
<b>Balanced Scorecard: Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	Capacidade dos Funcionários	Satisfação; Rotatividade; Produtividade; Lucratividade.	P1	Kaplan e Norton, 1997; Prado, 2002 e Ribeiro, 2005.
	Capacidade dos Sistemas de Informações	Feedback; Comunicação Interpessoal; Processo de Informação.	P2	Kaplan e Norton, 1997; Prado, 2002 e Ribeiro, 2005.
	Motivação, Empowerment e Alinhamento	Autonomia; Atribuição de Responsabilidade; Motivação; Aprendizado.	P3	Kaplan e Norton, 1997; Prado, 2002 e Ribeiro, 2005.
<b>Eneagrama</b>	Desenvolvimento pessoal vs. Organizacional e treinamento	Cultura Organizacional; Desenvolvimento de Pessoas; Inovação da Empresa; Competência Humana; Remanejamento de Pessoas.	P4	Atkinson (1999); Andersson (2012).
	Tipos de Personalidade	Tipos de Personalidade		Marcucci (2008); Virga et al. (2014); Instituto Eneagrama (2017).

A partir das categorias e subcategorias de análise estipuladas, pode-se elaborar o roteiro de entrevistas. Assim, por meio da análise de conteúdo, na sequência serão relatadas as evidências identificadas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, apresentam-se os resultados e discussões, de acordo com cada categoria de análise averiguada. Dessa forma, inicia-se revelando os achados da primeira categoria, qual seja Capacidade dos Funcionários.

##### 4.1 Categoria: Capacidade dos Funcionários

A categoria se refere à primeira proposição avaliada, qual seja **P1 - O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC em relação à capacidade dos funcionários, contribuindo para as competências, conhecimentos, habilidades e satisfação dos colaboradores.**

A partir das entrevistas realizadas e conforme disposição das subcategorias, satisfação, rotatividade, produtividade e lucratividade, identificou-se que há uma ligação entre os itens, principalmente ao que tange se conseguir extrair de cada funcionário, o melhor que pode ser oferecido por cada um.

De acordo com Ribeiro (2005), dentro do ambiente de trabalho, deve-se oferecer aos colaboradores, adequação as capacidades e as competências dos funcionários à satisfação dos objetivos estratégicos. Tal constatação pode ser compreendida dentre os respondentes, uma vez, que se identifica na fala deles quando indagados acerca da satisfação dos colaboradores, que estão sob responsabilidade da organização, que essa satisfação pode ser alcançada de maneira mais fácil, quando o colaborador está em determinado local, que se possui melhor aptidão para o que se está sendo feito. Completa-se ainda, que a partir de uma visão do eneagrama juntamente com a finalidade de satisfação dos colaboradores, é entendido que cada indivíduo que forma uma empresa, possui um jeito, uma maneira, e que essas diferenças devem ser respeitadas, visando-se extrair o que de melhor cada um possa apresentar para os objetivos comuns de colaboradores e instituição.

Referente a subcategoria “rotatividade”, pode-se analisar, que diante das respostas dos gestores participantes da pesquisa, por grande parte deles, por não haver já uma alta rotatividade nas organizações, a ferramenta eneagrama, não representou uma mudança significativa, mas constata-se também, que os respondentes acusam conseguir uma melhor retenção de talentos, fazendo com que funcionários talentosos para a empresa, fique nela, podendo empenhar seus esforços no local que se encontra, informação essa que corrobora no sentido de as organizações estarem buscando atualmente reter seus funcionários, pois eles guardam os valores da organização (Kaplan & Norton, 2004).

Vale destaque ainda, a questão de que foi apresentado que as pessoas da empresa, responsáveis por setores, percebem que quem aplica conhecimentos advindos do eneagrama, além de conseguir melhores níveis de retenção de talentos, faz com que os demais indivíduos da empresa, consigam perceber que a posição do gestor ou responsável, sofreu uma mudança, fazendo com que os demais percebam uma busca por melhoria na empresa.

No que tange as respostas quanto a uma possível melhora sobre a produtividade após aplicação de informações captadas no curso da ferramenta eneagrama, constata-se uma unanimidade de que ao conhecer-se mais, e assim saber lidar de uma forma mais dinâmica com as diferentes personalidades e jeito encontrados em um corpo de colaboradores, as pessoas se sentem satisfeitas com o local que está, sentem que o local atende ao seu perfil, fazendo ocorrer assim, uma melhora em sua produtividade.

Destaca-se que o entrevistado 2, faz menção à essa melhor produtividade, advinda de um melhor local que o colaborador se encontra, reflete em uma baixa rotatividade, uma vez que ao ser identificado problema em rendimento, antes de um possível desligamento da empresa, é feito novas experiências, visando-se um encaixe do perfil da pessoa, com a atividade exercida. E o entrevistado 3, exhibe que ele não acarreta

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

uma melhora na produtividade apenas a partir da utilização dos ensinamentos do eneagrama, apurando que além da ajuda da ferramenta, o trabalho e planejamento da empresa, para uma melhora no geral, é importante, pois entende-se haver diversos pontos ligados a produtividade.

Por fim, referente a lucratividade das organizações em que os gerentes ou responsáveis possuíram contato com a ferramenta eneagrama, identificou-se que ao se aplicar os conhecimentos do eneagrama, visa-se inicialmente uma melhora na vida pessoal de cada colaborador atingido com as novas informações ou ensinamentos, mas ambos afirmam que uma pessoa satisfeita com a sua vida pessoal, além apenas de estar satisfeito com seu ambiente de trabalho, irá render muito mais, estará mais focado, ficando eminente, o surgimento de novos percentuais em lucratividade e até mesmo rendimento no serviço, é uma consequência que a aplicação da ferramenta proporciona.

Essa realidade repete-se, em casos em que a organização oferece a oportunidade à alguns colaboradores de participarem também do curso que proporciona o aprendizado da ferramenta eneagrama, demonstrando a percepção de sentimentos, como o de gratidão entre os colaboradores que já tiveram tal oportunidade, por parte dos entrevistados.

A partir do exposto, percebe-se que de maneira geral, por meio da aplicação da ferramenta do eneagrama, há uma melhora geral em pontos que são ligados à capacidade dos funcionários, fazendo com que o todo, ocorra de forma harmoniosa, confirmando a primeira proposição.

Na sequência evidenciam-se os achados da segunda categoria, qual seja Capacidade dos Sistemas de Informação.

#### **4.2 Categoria: Capacidade dos Sistemas de Informação**

Essa categoria se refere à segunda proposição avaliada, qual seja **P2 - O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC em relação à capacidade dos sistemas de informação, permitindo que o gestor proporcione maiores informações para seus colaboradores e estimule a comunicação interpessoal.** Assim, as subcategorias analisadas foram: *feedback*, comunicação interpessoal e processo de informação.

Quanto à subcategoria *feedback*, identifica-se que ambos os gestores, percebem que houve mudanças na forma de trabalhar o *feedback* com seus colaboradores. Pode-se apresentar como pontos de destaque, a percepção de conseguirem efetuar o procedimento de repasse de informações de forma clara e com linguagem simples, apresentar todos os pontos que devem ser repassados.

Nesse sentido, identifica-se em todos os entrevistados, a questão de que ao conhecer melhor características dos possíveis perfis dos colaboradores, há uma tolerância maior, uma empatia com cada indivíduo que forma a organização, acarretando em um

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

tratamento personalizado, que reflete num melhor ambiente. Os achados corroboram com o que Kaplan e Norton (2001) promovem, que o *feedback* é necessário para aperfeiçoar a estratégia e conseqüentemente os resultados da organização.

Referente à subcategoria comunicação interpessoal, constatou-se que entre os entrevistados uma satisfação nesse ponto. O entrevistado 1, comenta que a partir da aplicação do eneagrama foi “um divisor de águas”, podendo-se atrelar esse fato, a um aumento nas conversas, na interação entre colaboradores e gestores, sendo citado até mesmo, que o eneagrama em si, é uma ferramenta que conversa bastante, justificando a mudança nessa comunicação.

No que tange à subcategoria processo de informação, destaca-se que o entrevistado 2, coloca que não atrela uma mudança no processo, somente pela aplicação da ferramenta, mas talvez por uma mudança de postura dele, entende-se que o caminho para a comunicação, ficou mais aberto, sendo completado, pelo que o entrevistado 3 apresenta, que há uma melhora nos últimos anos observados, mas que ainda em alguns momentos, deve ocorrer uma solicitação formal, para que ocorra respostas necessárias. Sendo assim, entende-se que a ferramenta influencia de forma indireta no processo de informação.

Nesse ínterim, confirma-se a segunda proposição, pois entende-se que, por mais que a interação ocorra de maneira indireta, a ferramenta do eneagrama auxilia em uma melhor forma de troca de informações para colaboradores e gestores e estimula a comunicação interpessoal. Sequencialmente, apresentam-se os achados da terceira categoria, qual seja *Motivação, Empowerment e Alinhamento*

#### **4.3 Categoria: Motivação, Empowerment e Alinhamento**

A categoria motivação, *empowerment* e alinhamento se refere à terceira proposição avaliada, qual seja **O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC em relação à motivação, empowerment e alinhamento, proporcionando motivação, autonomia, aprendizado e responsabilidades aos funcionários.** Assim, as subcategorias analisadas foram: autonomia, atribuição de responsabilidade, motivação e aprendizado.

Tendo em vista a subcategoria autonomia, da mesma maneira a interação do eneagrama não é direta. Os entrevistados esclarecem que eles enquanto gestores passaram a ficar mais atentos ao comportamento dos empregados. Além disso, a gestão já possuía práticas de envolvimento dos funcionários, de modo que o conhecimento do curso possibilitou aprimoramento dessa prática, proporcionando tanto no âmbito administrativo como ao operacional o discernimento de saber exatamente a sua função (Riso & Hudson, 1999) e o quanto pode contribuir para o planejamento e os resultados enquanto profissional da instituição.

Observou-se que em relação à subcategoria atribuição de responsabilidade a interação do eneagrama não é direta. As respostas evidenciam que não necessariamente exista maior delegação de atividades, visto que, por meio da ferramenta eneagrama, os gestores puderam ter a percepção do funcionário estar ou não na função que o agrada. Dessa forma, conforme relata o entrevistado 3, já era uma política adotada pela organização ter um acesso direto à diretoria, construindo, assim, um relacionamento de confiabilidade entre o corpo funcional e o gestor. Ainda, os entrevistados 1 e 2 delineiam a mesma ideia, afirmando que, após o conhecimento do eneagrama, ocorre um pedido maior de responsabilidade, pois os colaboradores passam a desempenhar tarefas para às quais possuem aptidões, ou seja, com base na personalidade, encontram-se os traços principais dos indivíduos, formando assim um perfil comportamental (Rocha, 2015).

Por conseguinte, na subcategoria motivação, dois questionamentos foram lançados aos respondentes: se, após arraigar conhecimentos do eneagrama na empresa, houve um aumento na motivação dos funcionários e se por meio do eneagrama foi implementada alguma medida motivacional interna. Com relação à primeira pergunta, os entrevistados 1 e 3 foram unânimes em relatar que perceberam maior motivação por parte dos colaboradores, de modo que, para o entrevistado 3, realizar o curso foi uma proposta particular, mas com o objetivo de investir esse conhecimento na empresa, a partir da sabedoria em como lidar melhor com as pessoas.

Ainda, com relação à segunda pergunta, os entrevistados 1 e 2 acreditam não ser algo tão particular do eneagrama, visto que já desenvolviam um trabalho de motivação, mas nada muito material; o que incrementaram foi uma gestão emocional, de direcionar mais a atenção aos funcionários, fator que, conseqüentemente, agrega maior motivação ao indivíduo, pois as pessoas atuam, sentem e pensam impulsionadas por motivações inconscientes que condicionam seu comportamento global (Benelli, 2009).

O entrevistado 3 afirma que a organização passou a envolver mais os funcionários (mesmo já sendo uma prática da empresa), de maneira a interagirem mais com seus superiores, afinal, de acordo com o entrevistado 3, potencializar o resultado, a atividade e a realização dos empregados desencadeia o sentimento de motivação, concordando com Naranjo (1996) ao declarar que comportamentos, motivações e habilidades oportunizam benefícios organizacionais aos indivíduos.

Relacionado à subcategoria aprendizado, os achados demonstram controvérsias entre os entrevistados, de modo que a interação do eneagrama foi direta apenas ao entrevistado 3. Ambos os respondentes (1, 2 e 3) realizaram o curso do eneagrama e levaram esses ensinamentos para a organização, com intuito de melhorias na gestão. Assim, os entrevistados 1 e 2 afirmam que seus subordinados despertaram uma curiosidade a respeito da ferramenta eneagrama, contudo não aumentou a busca de aprendizado externo. Já o entrevistado 3, após o curso do eneagrama, direcionou sua perspectiva para a gestão, ou seja, a diretoria passou a proporcionar treinamentos e aperfeiçoamento em determinados conteúdos por acreditar que é uma maneira de engajar e motivar o corpo funcional.

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

Nesse sentido, por mais que de acordo com os respondentes a interação do eneagrama com a categoria da motivação, *empowerment* e alinhamento não tenha sido de todo direta, indiretamente pode-se observar que o conhecimento da ferramenta eneagrama contribuiu para alavancar práticas que a instituição já vinha adotando, confirmando assim a terceira proposição.

Na sequência evidenciam-se os achados da quarta categoria, qual seja Desenvolvimento pessoal *vs.* Organizacional e treinamento.

#### **4.4 Categoria: Desenvolvimento pessoal *vs.* Organizacional e treinamento**

Essa categoria se refere à quarta proposição avaliada, qual seja **P4 - O desenvolvimento da gestão de pessoas pela ferramenta do eneagrama voltada ao progresso pessoal/organizacional poderá contribuir positivamente para avaliação na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC em relação ao desenvolvimento pessoal e treinamento dos funcionários, considerando que sua utilização possibilita os gestores visualizar capacitações e treinamentos voltados a cada perfil de funcionário, capacitando assim cada indivíduo da instituição, o que contribuirá para seu desenvolvimento pessoal e contribuição para o desenvolvimento organizacional.** Assim, as subcategorias analisadas foram: cultura organizacional, desenvolvimento de pessoas, inovação da empresa, competência humana e remanejamento de pessoas.

Tendo em vista a subcategoria cultura organizacional, os resultados apresentaram unanimidade. Os três entrevistados relatam que, por meio do conhecimento do eneagrama, colocam o trabalhador no lugar certo, identificando seu perfil. Assim, passam a internalizar a cultura da empresa, direcionando o funcionário ao objetivo que a organização tem traçado e pretende alcançar, proporcionando uma compreensão da dinâmica organizacional (Macêdo, 2002). Em contraponto, o entrevistado 2 ainda destaca que incutir a cultura organizacional ao seu corpo funcional não é apenas mérito do conhecimento da ferramenta eneagrama, mas também de toda uma experiência em acreditar que sedimentar a cultura na instituição proporciona benefícios.

Em relação à subcategoria desenvolvimento de pessoas que, apesar do entrevistado 3 afirmar que a empresa ainda está mais voltada ao desenvolvimento operacional, os respondentes consentiram em expressar a importância do desenvolvimento pessoal na organização.

Além disso, o curso do eneagrama a esses gestores possibilitou um maior conhecimento dos tipos de personalidades do corpo funcional; sendo assim, conforme destacam os entrevistados 1 e 2, passaram a ter um cuidado maior nos relacionamentos com os colaboradores, visto que nesse ponto o eneagrama é exclusivo, é centrado no pessoal e nas habilidades a serem desenvolvidas (Marcucci, 2008). Já o entrevistado 3 expressa sua importância ao desenvolvimento pessoal, mas acredita que esse aspecto deva ser mais trabalhado na área de recursos humanos.

Referente à subcategoria inovação da empresa, as respostas de destaque foram do entrevistado 1 e 2, as quais se contradizem entre si. De acordo com o entrevistado 1, o conhecimento do eneagrama não possui interação com a inovação organizacional; entretanto, para o entrevistado 2 a interação é direta, visto que o ponto forte de alguns perfis é a criatividade e, conforme afirma Amorim e Frederico (2008), a criatividade é a geração de ideias que conduz à inovação, afinal, inovar é praticar, é implementar as ideias geradas pela criatividade.

No que tange à subcategoria competência humana, enfatizam-se as afirmações dos entrevistados 1 e 3, declarando que o conhecimento do eneagrama viabilizou desfrutar mais da competência humana. Ainda, o entrevistado 3 relata que a ferramenta eneagrama também o auxiliou em se desfocar dos erros das pessoas e potencializar os acertos, corroborando ao assunto Howkins (2012) ao historiar que, em uma economia criativa, o olhar está no indivíduo, não importando onde ele ou ela estejam.

Por conseguinte, com relação a última subcategoria remanejamento de pessoas, os achados foram harmoniosos, visto que os três entrevistados declararam que os ensinamentos do eneagrama possibilitaram conhecer mais os perfis de seu corpo funcional e, assim, antes de demitir algum empregado, os gestores tentam trocá-lo de setor, segundo os pontos fortes identificados nesse indivíduo (Riso & Hudson, 1999).

Nesse sentido, por mais que, de acordo com o respondente 1, a interação do eneagrama com a categoria de desenvolvimento pessoal *vs.* organizacional e treinamento não tenha sido de todo direta (inovação não se encaixa, segundo o entrevistado 1), pode-se observar que o conhecimento da ferramenta eneagrama contribuiu para visualizar qualificações e treinamentos voltados a cada perfil, auxiliando na capacitação pessoal e organizacional dos funcionários, confirmando assim a quarta proposição.

Isto posto, na sequência apresentam-se os achados da quinta categoria, qual seja Tipos de Personalidade.

#### **4.5 Categoria: Tipos de Personalidade**

Essa categoria, tendo como base Marcucci (2008) e Virga et al. (2014), dedicou-se em verificar a interação das personalidades nas tarefas, compromissos e desempenho nos grupos organizacionais. Assim, os entrevistados foram questionados a respeito de existir ou não um melhor tipo de personalidade, formando desta maneira a categoria “tipos de personalidade”, tendo suas respostas categorizadas, permitindo constatar nas falas dos entrevistados, as melhorias que o eneagrama proporciona para avaliar e conhecer personalidades da equipe de trabalho. Contudo não existe um tipo de personalidade adequado para cada qual, conforme se observa no relato do entrevistado 1 *“Não, eu não diria que tem um perfil melhor que outro, [...] são perfis de pessoas, mas eu acho assim, por exemplo, eu consigo identificar que para a área de contabilidade tem um perfil que se adequou mais do que os outros”*.

Assim, os entrevistados descrevem que existe perfis adequados para algumas atividades, tendo em vista que cada empresa, atividade, departamento ou função pode requerer tipos de personalidade e perfis diferentes. O entrevistado 2 afirma que *“não na empresa, mais um departamento sim, tem perfis mais adequados e eu tento lançar mão disso”*, dessa forma, cada pessoa possui sua personalidade, podendo aplicar suas habilidades nas tarefas que mais se adequam ao seu perfil, sendo que o eneagrama proporciona ao gestor essa identificação de compatibilidade entre perfil e função (Marcucci, 2008).

Concernente à capacidade de avaliar um melhor perfil para determinadas atividades, além de proporcionar aos funcionários satisfação no trabalho, ainda existe uma grande relação no sentido de utilizar-se de habilidades dos integrantes da equipe para a empresa obter sucesso, conforme se verifica na explanação do entrevistado 3 *“Então não tem como falar assim ‘ah esse é o ideal’, para cada tipo de função terão características que sejam vantagens competitivas em relação aos outros”*.

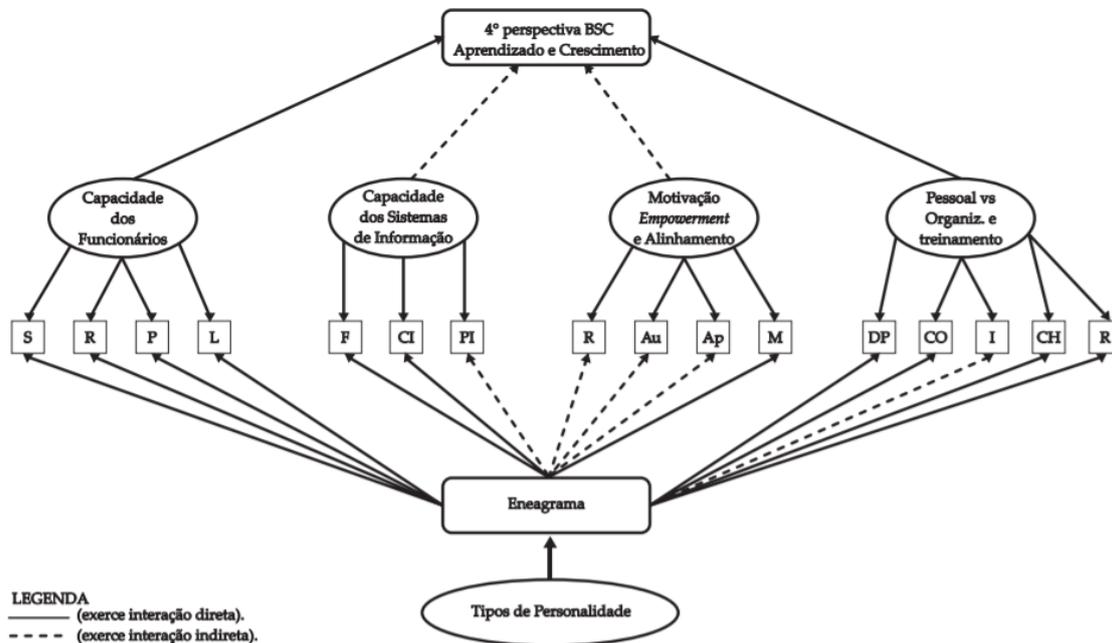
Desta maneira, embora o eneagrama não direcione um tipo de personalidade adequado para as empresas, tendo em vista as particularidades envolvidas em cada uma, pode-se observar que o eneagrama tem grande utilidade na identificação de perfis e potenciais desenvolvimento de habilidades, os quais muitas vezes não aparecem no dia a dia de trabalho nas organizações. Assim, esta ferramenta pode contribuir por meio de seus conceitos teóricos sobre personalidade, na aplicação prática destes, para ajudar os gestores a reconhecer e utilizar todo o potencial de sua equipe, avaliando principalmente os comportamentos, inclusive àqueles que muitas vezes são escondidos pela própria pessoa (Virga et al., 2014).

Posteriormente, relatou-se a ligação encontrada, de acordo com os resultados identificados, entre o *Balanced Scorecard* e o eneagrama.

#### **4.6 Relações Estabelecidas entre as Categorias de Análise**

Tendo em vista os resultados abordados nessa pesquisa, essa seção demonstra, dentro de uma perspectiva mais técnica uma modelagem das relações formadas entre as categorias investigadas por esse estudo, conforme observa-se em Figura 3, a qual apresenta as percepções que as pesquisadoras identificaram ao longo da pesquisa.

**Figura 3**  
Relações Estabelecidas entre as Categorias de Análise



Nota: satisfação (S); rotatividade (R); produtividade (P); lucratividade (L); feedback (F); comunicação interpessoal (CI); processo de informação (PI); atribuição de responsabilidade (R); autonomia (Au); aprendizado (Ap); motivação (M); desenvolvimento de pessoas (DP); cultura organizacional (CO); inovação da empresa (I); competência humana (CH); remanejamento de pessoas (R).

A partir das análises que resultaram na consecução da Figura (3) foi possível perceber e concluir que, por meio do eneagrama, os tipos de personalidades exercem um efeito indireto sobre o BSC, na quarta perspectiva de gestão de pessoas (aprendizado e crescimento).

No contexto da capacidade de funcionários o eneagrama possui uma interação totalmente direta, contribuindo em diversos aspectos de satisfação, rotatividade e produtividade. Já a capacidade de sistemas de informação conclui-se como uma relação indireta, visto que o processo de informações não apresentou relação direta com o eneagrama.

A categoria motivação, *empowerment* e alinhamento fica relacionada como indireta, considerando as divergências de opiniões encontradas para as subcategorias responsabilidade, autonomia e aprendizado. Ainda, o desenvolvimento pessoal *vs.* organizacional e treinamento está diretamente relacionado, sendo que apenas a subcategoria de inovação apresentou aspectos de interação indireta, tendo em vista a resposta obtida pelo entrevistado de número 1, o qual não viu interação do eneagrama com a inovação da organização.

Nesse sentido, Maslow (2000) afirmava que quanto mais a instituição se alavanca, maior é a necessidade de uma política de gestão psicologicamente saudável, de forma a se poder sobreviver em um ambiente altamente concorrencial. Assim, concordando com Bueno (2002) de que a gestão psicológica é a vaga do futuro, essa pesquisa evidencia a ferramenta do eneagrama como algo sustentável a ser aplicado nas empresas juntamente

com o *Balanced Scorecard*, o qual deve ser implementado em sua totalidade, sendo que o conhecimento do eneagrama pode interagir positivamente em alguns aspectos da quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, ou seja, a gestão de pessoas, a gestão emocional, afinal, não existe o melhor tipo de personalidade para as organizações, mas existem maneiras dos gestores melhorarem a sua forma de gerir, adaptando seu corpo funcional às funções que melhor se adequam às características dos funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender as contribuições do eneagrama para execução da perspectiva da gestão de pessoas do sistema BSC, que envolve o aprendizado e crescimento nas organizações. Para tanto, a pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa por meio de entrevista com aplicação de análise de conteúdo.

Assim, foram identificadas as similaridades das técnicas utilizadas pelo eneagrama voltadas ao perfil dos indivíduos e das técnicas que podem ser aplicadas na quarta perspectiva, aprendizado e crescimento, do sistema BSC, bem como analisou-se as ações desenvolvidas com base no eneagrama, pelos gestores que o executaram, correlacionando estas com o sistema BSC na perspectiva de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas consiste na quarta perspectiva do *Balanced Scorecard*, que está relacionada à aprendizado e crescimento. Para atingir os objetivos desta perspectiva, Kaplan e Norton (1997) estabeleceram três pontos principais que devem ser focados, sendo a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e, motivação, *empowerment* e alinhamento, de modo que essas tornaram-se parte das categorias de análise deste estudo, em conjunto com as categorias desenvolvimento pessoal *vs.* organizacional e treinamento e tipos de personalidade.

Concernente à categoria de capacidade dos funcionários, foi possível constatar que a utilização do eneagrama como ferramenta na gestão de pessoas proporciona uma melhora geral e direta em aspectos relacionados ao aumento da satisfação, diminuição da rotatividade com consequente retenção de talentos, aumento na produtividade dos funcionários e por fim, como resultado de todos estes benefícios, proporciona-se ainda um aumento na lucratividade da empresa, tendo em vista a ligação harmoniosa que o eneagrama realiza.

Com relação à categoria de capacidade dos sistemas de informação constatou-se que, embora de maneira indireta, existe uma interação entre a ferramenta do eneagrama, no sentido de contribuir para uma melhor comunicação, troca de informações entre colaboradores e gestores, bem como favorece a comunicação interpessoal nas empresas. Já a categoria relacionada à motivação, *empowerment* e alinhamento, apresentou uma interação parcial, sendo que os aspectos relacionados à atribuição de responsabilidade e autonomia não tem interação direta com o eneagrama e, aprendizado e motivação, evidenciaram opiniões divergentes entre os entrevistados, permitindo concluir esta categoria existe interação indireta com a ferramenta no sentido de contribuir para alavancar e melhorar as práticas institucionalizadas.

No tocante à categoria desenvolvimento pessoal *vs.* organizacional e treinamento constatou-se uma relação direta com o eneagrama, considerando os benefícios indicados concernentes ao desenvolvimento de pessoas, ao conhecimento da cultura organizacional das empresas, bem como a possibilidade de se utilizar das competências humana dos funcionários. Apenas inovação nesta categoria apresenta com uma interação indireta com a ferramenta eneagrama.

Por fim, no que tange à categoria tipos de personalidades, constatou-se que não existe um tipo de personalidade específica e perfeita a partir do eneagrama para as organizações. Cada qual possui sua individualidade e particularidade no desempenho das atividades. Desta forma, conclui-se que o eneagrama pode contribuir com as organizações no contexto da quarta perspectiva do BSC, no sentido de auxiliar os gestores na avaliação de perfil dos funcionários, alocando os empregados em funções compatíveis, em quais se sentiram motivados para exercer as tarefas, proporcionando, assim, um melhor aproveitamento da capacidade do corpo funcional e de suas competências humanas, o que certamente acarretará em um retorno positivo, tanto no contexto de clima organizacional agradável quanto na lucratividade da organização.

Quanto as contribuições deste estudo, indica-se inicialmente o mesmo como um suporte para as organizações, no sentido de avaliarem os resultados encontrados e tentarem introduzir a ferramenta eneagrama para suprir as falhas e deficiências que possa haver. Como limitações consideram-se as entrevistas aplicadas em profissionais de três áreas diferentes, não permitindo assim uma avaliação concisa aprofundada em um único tipo de ambiente.

Ainda, como sugestão de futuras pesquisas, recomenda-se a aplicação desta pesquisa a outros gestores e à diretoria organizacional com conhecimento da ferramenta eneagrama, bem como aprofundar os resultados em empresas do mesmo ramo de atividade, a fim de melhorar a compreensão das contribuições do eneagrama em diversas áreas da instituição.

## REFERÊNCIAS

- Amorim, M. C. S. & Frederico, R. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*, 42(1 e 2), 75-89.
- Andersson, T. (2012). Normative identity processes in managers' personal development training. *Personnel Review*, 41(5), 572-589. <https://doi.org/10.1108/00483481211249111>
- Atkinson, S. (1999). Reflections: Personal development for managers—getting the process right. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 (6), 502-511. <https://doi.org/10.1108/02683949910287921>
- Bardin, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

- Benelli, S. J. (2009). A cultura psicológica no mercado de bens de saúde mental contemporâneo. *Estud. psicol. (Campinas)*, 26(4), 515-536. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000400012>
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, x6.
- Castro, A. D. M. D. (2016). *Relação entre personalidade e estilo de decisão em processo de compra de alto envolvimento* (Tese de doutorado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, Brasil.
- Cursino, N. (2011) *Eneagrama no exercício da liderança*. Anais do 26º Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento.
- Damião, M. L. Z. (2011) *O Eneagrama como método para avaliar atributos pessoais e estilos comportamentais*. Convibra 08.
- Feijó, J. E. de O. (2007). *Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de Pesquisas*. Dissertação de Mestrado, Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, Rio de Janeiro, Brasil.
- Fracari, P. L. & Sacomano, J. B. (2002). O eneagrama: uma nova ferramenta de qualidade. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção - Simpep, Bauru, São Paulo, Brasil.
- Fonseca, A. C. & Lisondo, H. R. (2004). *Reflexos da implantação da metodologia do Balanced Scorecard na área de recursos humanos de uma empresa do polo petroquímico*. Anais do XII Simpep. São Paulo.
- Fadiman, J. & Frager, R. (2005). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Habra.
- Howkins, J. (2012). *Economia Criativa: Como Ganhar Dinheiro Com Ideias Criativas*. M Books Editora.
- Instituto Eneagrama. (2017). Disponível em: < <http://www.ieneagrama.com.br/> >
- Kale, S. H., & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328. <https://doi.org/10.1108/02621710310467596>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. 1st Edition, *Soundview Executive Book Summaries*, Harvard Business School Press, Concordville, 148-159. <http://dx.doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 33-34.

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

- Kiyan, F. M. (2001). Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. D. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.- São Paulo: Atlas.
- Leite, R. M. & Cherobim, A. P. M. S., Silva, H. D. F. N., & Bufrem, L. S. (2008). Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, 19(47). <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200006>
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100014>
- Macêdo, I. I. de., Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P., Cunha, N. M. M. da. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Marcucci, D. H. Z. (2008). Doenças relacionadas ao trabalho e sua relação com diferentes tipos de personalidade. Trabalho de conclusão de curso para bacharelado em Educação física, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, São Paulo, Brasil.
- Martins, M. A. (2006). Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. *ConTexto*, Vol. 6(10). Porto Alegre. Brasil.
- Maslow, A. H. (2000). *Maslow no gerenciamento*. Editora: Qualitymark.
- Montenegro, L. M. (2009). *Construção de sentidos (sensemaking) em práticas de um processo estratégico: um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do Estado do Paraná*. Dissertação de Mestrado, Mestrado em administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Naranjo, C. (1997). *Os nove tipos de personalidade: um estudo do caráter humano através do eneagrama*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*, 4(1).
- Prado, L. J. (2002) *Guia Balanced Scorecard*. 1 ed. Paraná, Brasil.
- Prudente, A. B. (2006). O eneagrama como mapa da consciência. *Anais do I Simpósio Nacional sobre Consciência: em busca da consciência que está por vir*, Salvador, BA, Brasil, p. 87-102.
- Ribeiro, N. A. B. O. (2005). Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público. 2005. 305f. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal.
- Riso, D. R., & Hudson, R. (1999). *A sabedoria do eneagrama*. Editora: Cultrix.
- Rocha, R. G. da. (2015). Análise do perfil comportamental *versus* o nível de satisfação dos servidores do IF goiano em relação aos cargos e atividades desempenhadas.
- Prospectus – Perspectivas Qualitativas em Contabilidade e Organizações. João Pessoa. v. 1, n. 1, p. 27 – 56, jul/2021.

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

Dissertação de Mestrado, Mestrado Profissional em Administração, Faculdade Alves Faria, Goiânia, Goiás, Brasil.

Rohr, R. & Ebert, A. (1994). *O eneagrama: as nove faces da alma*. Petrópolis: Vozes.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo, SP: McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Best Seller.

Sutton, A., Allinson, C., & Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31(3), 234-249. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.004>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Tartari, J. D. S. (2015). *Identificação de lead users para comunidade de prática virtuais voltadas à inovação utilizando o eneagrama* (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Virga, D., Curseu, P. L., Maricutoiu, L., Sava, F. A., Macsinga, I. & Magurean, S. (2014). Personality, relationship conflict, and teamwork-related mental models. *PloS one*, 9(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0116425>

Francielle Rodrigues Voltarelli; Jéssica Karine de Oliveira Gomes; Ketlyn da Silva Pasquali; Delci Grapegia Dal Vesco.

## NOTAS

### *Contribuição de Autoria*

Contribuição	Francielle Rodrigues Voltarelli	Jéssica Karine de Oliveira Gomes	Ketlyn da Silva Pasquali	Delci Grapegia Dal Vesco
1. Definição do problema de pesquisa	X	X	X	X
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	X	X	X	X
3. Definição dos procedimentos metodológicos	X	X	X	X
4. Coleta de dados	X	X	X	
5. Análise e interpretação dos dados	X	X	X	
6. Revisão crítica do artigo	X	X	X	X
7. Escrita do artigo	X	X	X	
8. Outros (especificar)				

## Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editora Adjunta: Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida

## Histórico

Recebido em: 27/06/2021

Revisado por pares em: 28/06/2021

Reformulado e recomendado para publicação: 21/07/2021

Publicado em: 30/07/2021

Uma versão anterior do estudo foi publicada nos anais do XVIII USP International Conference in Accounting e XV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, em 25 de julho de 2018 em São Paulo, SP.